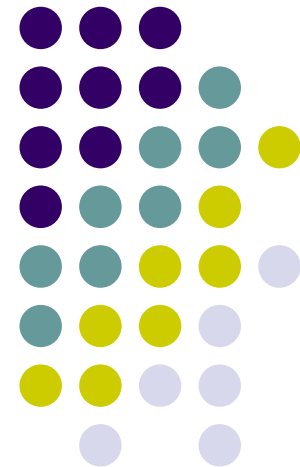


BIOS-Institut



Grundsätze einer anerkannten Personalbedarfsermittlung





Gliederung

1. Rahmenbedingungen
2. Ziele der Personalbedarfsermittlung
3. Anforderungen an die Personalbedarfsermittlung
4. Vorgaben für die Personalbedarfsermittlung
5. Grundverfahren der Personalbedarfsermittlung
6. Folgeverfahren der Personalbedarfsermittlung
7. Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung
8. Beteiligung der Bediensteten und Personalvertretung
9. Externe Unterstützung
10. Auf ein Wort



1. Rahmenbedingungen (1)

- Die Grundsätze bilden die allgemeine Basis für die Planung und Durchführung der Personalbedarfsermittlung nach einheitlichen, transparenten und nachvollziehbaren Kriterien.
- Die Grundsätze basieren auf den anerkannten Vorschriften des Bundes (bspw. HOP-BMI 2007) und gesicherten Erkenntnissen des BIOS-Instituts aus Theorie und Praxis.



1. Rahmenbedingungen (2)

- Die Personalbedarfsermittlung muss von der Geschäftsleitung positiv unterstützt und begleitet werden.
- Die Personalbedarfsermittlung kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn alle Beteiligten
 - Führungskräfte,
 - MitarbeiterInnen und
 - Personalräte sowie GleichstellungsbeauftragteHand in Hand und in einer insgesamt positiven und vertrauensvollen Atmosphäre zusammenarbeiten.



1. Rahmenbedingungen (3)

- Die Personalbedarfsermittlung ist ein zentrales Planungsverfahren.
- Sie sollte deswegen so aufgebaut werden, dass sie
 - jährlich fortschreibbar ist und
 - für weiterführende Planungen genutzt werden kann.
- Die Planung und Durchführung der Personalbedarfsermittlung ist keine Nebenaufgabe.
- Sie erfordert insbesondere bei der erstmaligen Durchführung einen nicht zu unterschätzenden Personal- und Zeitaufwand.



1. Rahmenbedingungen (4)

- Die erstmalige Durchführung einer Personalbedarfsermittlung sollte als Projekt (oder Vorhaben) geplant und durchgeführt werden.
- Die Vorteile der Projektplanung sind:
 - Beauftragung und Rückendeckung durch die Geschäftsführung,
 - Definition des Projektauftrages,
 - Bestimmung der Projektleitung und damit Verantwortlichkeit,
 - verbindliche Aufgaben-, Zeit-, Ressourcen- und Informationsplanung,
 - Festlegung der Zugriffsmöglichkeiten auf die zu erhebenden Daten.
- Bei größeren Vorhaben bietet sich der Start im Rahmen eines vorlaufenden Pilotprojektes an.



1. Rahmenbedingungen (5)

- Die Personalbedarfsermittlung sollte aus folgenden Gründen dv-technisch unterstützt werden:
 - Umfang, Erfassung und Pflege des umfangreichen Datenmaterials,
 - Nutzung bereits vorliegender Daten aus existierenden DV-Anwendungssystemen für die PBE und Integration der PBE-Daten in solche Anwendungssysteme,
 - Vermeidung von Doppelarbeit,
 - Abstimmung der Ergebnisse mit den Fachbereichen,
 - Anpassung der Berechnungsparameter (bspw. Jahresarbeitszeitangebot),
 - Qualitätssicherung der Einzelergebnisse und Ermittlung des Gesamtergebnisses,
 - Dokumentation und Fortschreibungsfähigkeit der Ergebnisse.



2. Ziele der Personalbedarfsermittlung (1)

- Die Personalbedarfsermittlung
 - stellt den Personalbedarf auf gesicherte Basis,
 - folgt dem Prinzip der Personenunabhängigkeit und des Vorrangs der Organisation,
 - gewährleistet die angemessene Auslastung der MitarbeiterInnen und die gerechte Verteilung der Personalausstattung,
 - ermöglicht eine zügige Anpassung des Personalbedarfs an veränderte Arbeitssituationen.



2. Ziele der Personalbedarfsermittlung (2)

- Die Personalbedarfsermittlung (Fortsetzung)
 - stellt die transparente, nachvollziehbare und vergleichbare Ergebnisdarstellung sicher,
 - bildet die Grundlage für eine kostenoptimierte Organisations- und Stellenplanung (bspw. § 69 Abs. 6 SGB IV),
 - dient nicht zur individuellen Leistungsüberprüfung der MitarbeiterInnen.



3. Anforderungen an die PBE

- An die Personalbedarfsermittlung sind hohe Anforderungen zu stellen, weil sie
 - eine erhebliche Bedeutung für die Akzeptanz der Ergebnisse durch die betroffenen MitarbeiterInnen, Führungskräfte und Personalvertretungen hat,
 - der Geschäftsführung als Orientierungs- und Entscheidungshilfe bei der Aufstellung des Personalhaushalts dient,
 - eine Voraussetzung für eine wirtschaftliche Anpassung des Personalbedarfs an veränderte Arbeitsgegebenheiten ist, bspw. bedingt durch neue
 - IT-Verfahren,
 - gesetzliche Vorschriften,
 - Ablaufstrukturen und
 - Qualitätsstandards.



4. Vorgaben für die PBE (1)

- Die Personalbedarfsermittlung
 - gründet auf „bereinigten“ Prozessen sowie optimierten Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen
 - soweit die Forderung nicht umsetzbar ist, sind die Erkenntnisse aus organisatorischen Schwachstellen, die im Verlauf der Personalbedarfsermittlung anfallen, in Folgeverfahren umzusetzen,
 - ist grundsätzlich eine Jahresrechnung,
 - stellt die Schnittstelle zu den anderen Planungssystemen (bspw. aus den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Controlling/KLR sowie Qualitätsmanagement) sicher.



4. Vorgaben für die PBE (2)

- Der Personalbedarf wird auf der Basis eines einheitlichen und qualitätsgesicherten Geschäftsprozessmodells ermittelt.
- Das Geschäftsprozessmodell wird nach einheitlichen Konventionen aufgebaut, gepflegt und fortgeschrieben.
- Die Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung sollen für weiterführende Planungen genutzt werden, bspw.
 - Geschäftsverteilung,
 - Stellenbeschreibungen,
 - Stellenbewertungen,
 - Mengenvorgaben (Pensen),
 - Kostenverteilung und
 - Prozesskostenrechnung.



4. Vorgaben für die PBE (3)

- Bei operativen (quantifizierbaren) Aufgaben wird der Personalbedarf (nach dem analytischen Berechnungsverfahren) gemessen oder (nach dem analytischen Schätzverfahren) geschätzt.
- Bei dispositiven Aufgaben wird der Personalbedarf (nach dem analytischen Schätzverfahren) geschätzt oder (nach der Arbeitsplatzmethode) gesetzt.
- Bei dispositiv-kreativen Aufgaben wird der Personalbedarf (nach der Arbeitsplatzmethode) gesetzt.
- Der Personalbedarf für die Leitungs- und Führungsaufgaben wird
 - über die Leitungsspanne (Zahl der unterstellten MitarbeiterInnen) mit einem Zuschlagsfaktor berücksichtigt oder
 - bei Integration der LFA in das Geschäftsprozessmodell wie eine Aufgabe behandelt.



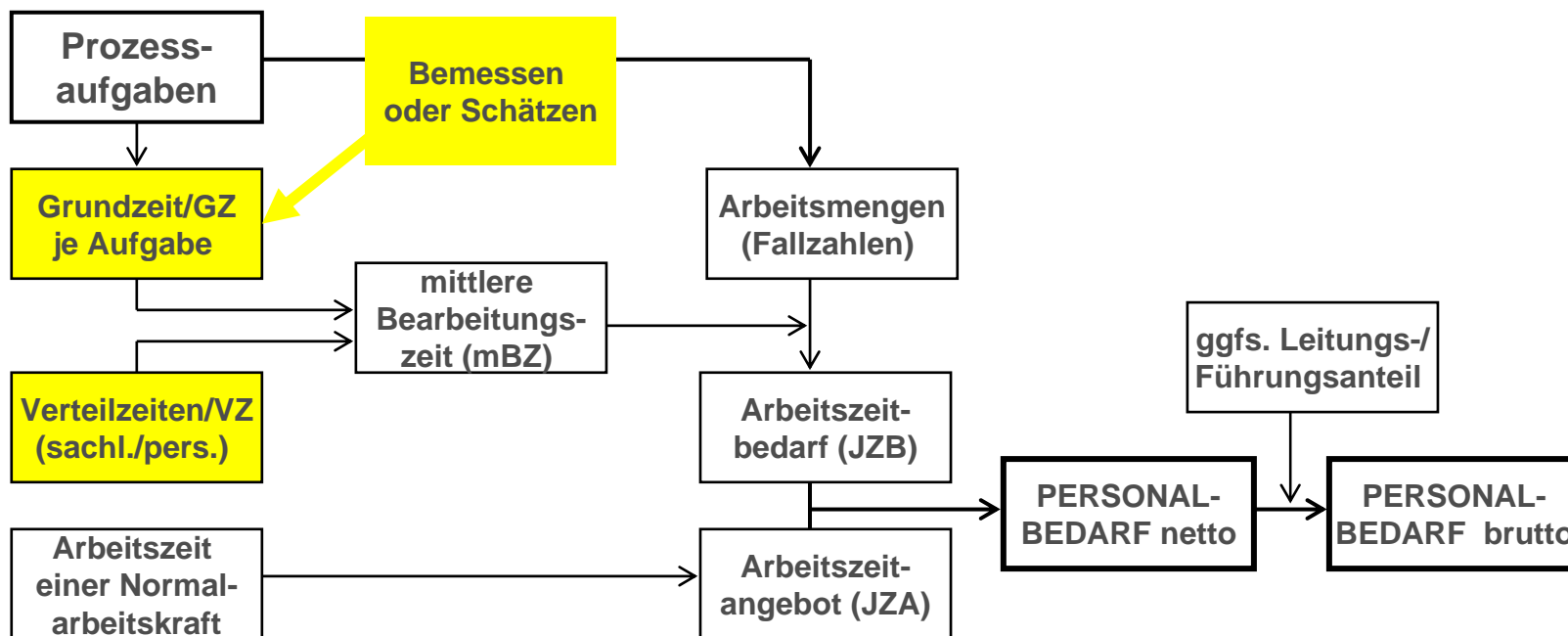
5. Grundverfahren der PBE (1)

- Das analytische Berechnungs- und Schätzverfahren ist
 - geeignet für die Personalbedarfsermittlung bei bestehenden Aufgaben (**konsolidierte Verhältnisse**),
 - für neue Aufgaben in der Regel nicht geeignet,
 - das Standardverfahren für Untersuchungsbereiche, in denen häufig wiederkehrende Aufgaben an mehreren Arbeitsplätzen erfüllt werden.
- Das analytische Schätzverfahren ist geeignet für die Personalbedarfsermittlung bei Aufgaben, die folgenden Kriterien erfüllen:
 - unregelmäßig auftretende Aufgaben in geringer Häufigkeit und mit geringem (Jahres-)Zeitbedarf und / oder
 - Aufgaben, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken bzw. erst in der Zukunft anfallen werden und / oder
 - Aufgaben, die überwiegend mit dispositiven Tätigkeiten / Anforderungen verbunden sind.



5. Grundverfahren der PBE (2)

Prinzipskizze der Grundverfahren (analytisches Berechnungs-/ Schätzverfahren)





5. Grundverfahren der PBE (3)

Musterbeispiel: PBE-Berechnung nach dem Berechnungsverfahren

- Antrag bearbeiten x 20 min = 20 min. dGZ
- 20 min. dGZ + 15% Verteilzeiten = 23 min. mBZ
- 23 min. mBZ x 50.000 Menge (FZK) = 1.150.000 min. JZB
- 1.150.000 min. JZB : 94.600 min. JZA (Referenzwert HdP-BMI 1995)
= 12,16 PBnetto
- 12,16 PBnetto + 8% Führung (als Faktor 1,08) = 13,13 PBbrutto
(Pers.-SOLL)
- 13,13 Pers.-SOLL - 15,00 Pers.-IST = 1,87 Überhang



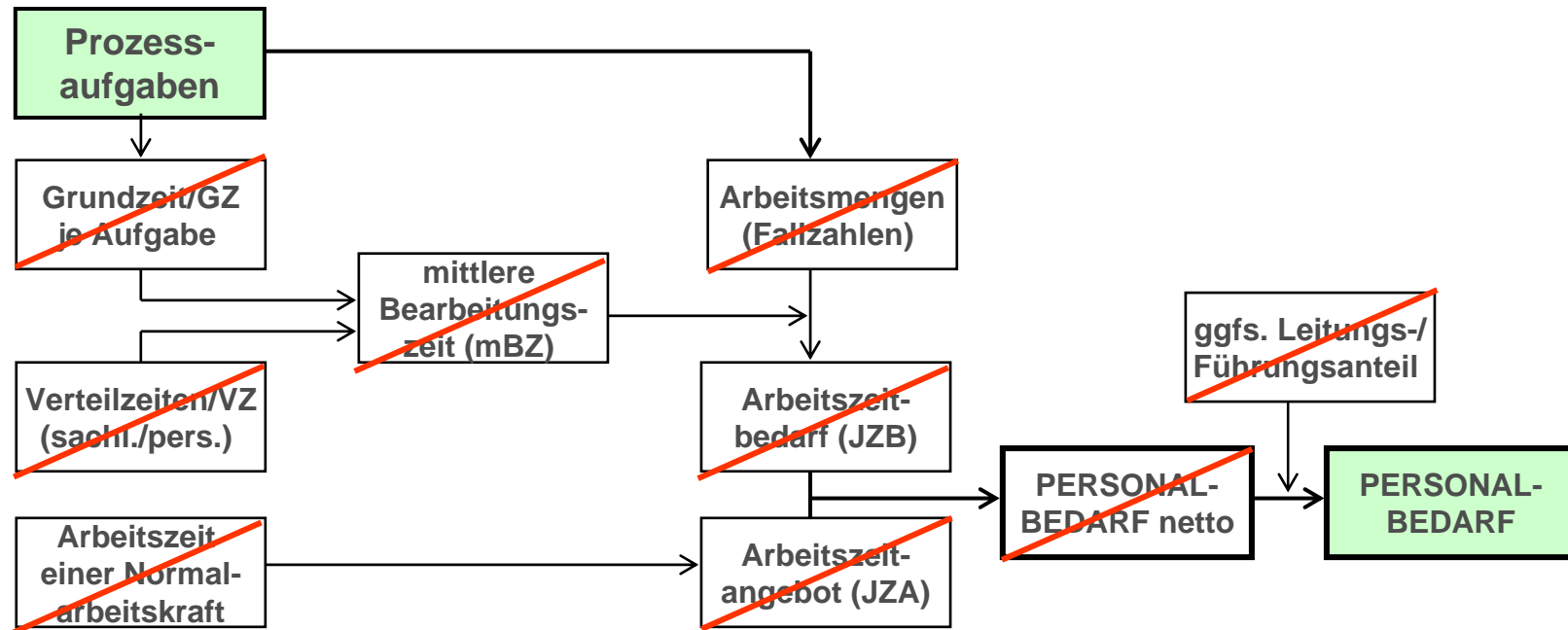
5. Grundverfahren der PBE (4)

- Die Arbeitsplatzmethode zählt zu den Hilfsmethoden der Personalbedarfsermittlung.
- Kennzeichen sind:
 - Stelle wird aus organisatorischen benötigt,
 - keine Abhängigkeit des Personalbedarfs von der anfallenden Arbeitsmenge,
 - Wegfall umfangreicher Erhebungen der Bearbeitungszeiten und Arbeitsmengen bzw. Fallzahlen,
 - Notwendigkeit der eingehenden Beschreibung der jeweils unterstellten Aufgaben (→ Geschäftsprozessmodell).



5. Grundverfahren der PBE (5)

Prinzipskizze der Grundverfahren (Arbeitsplatzmethode)





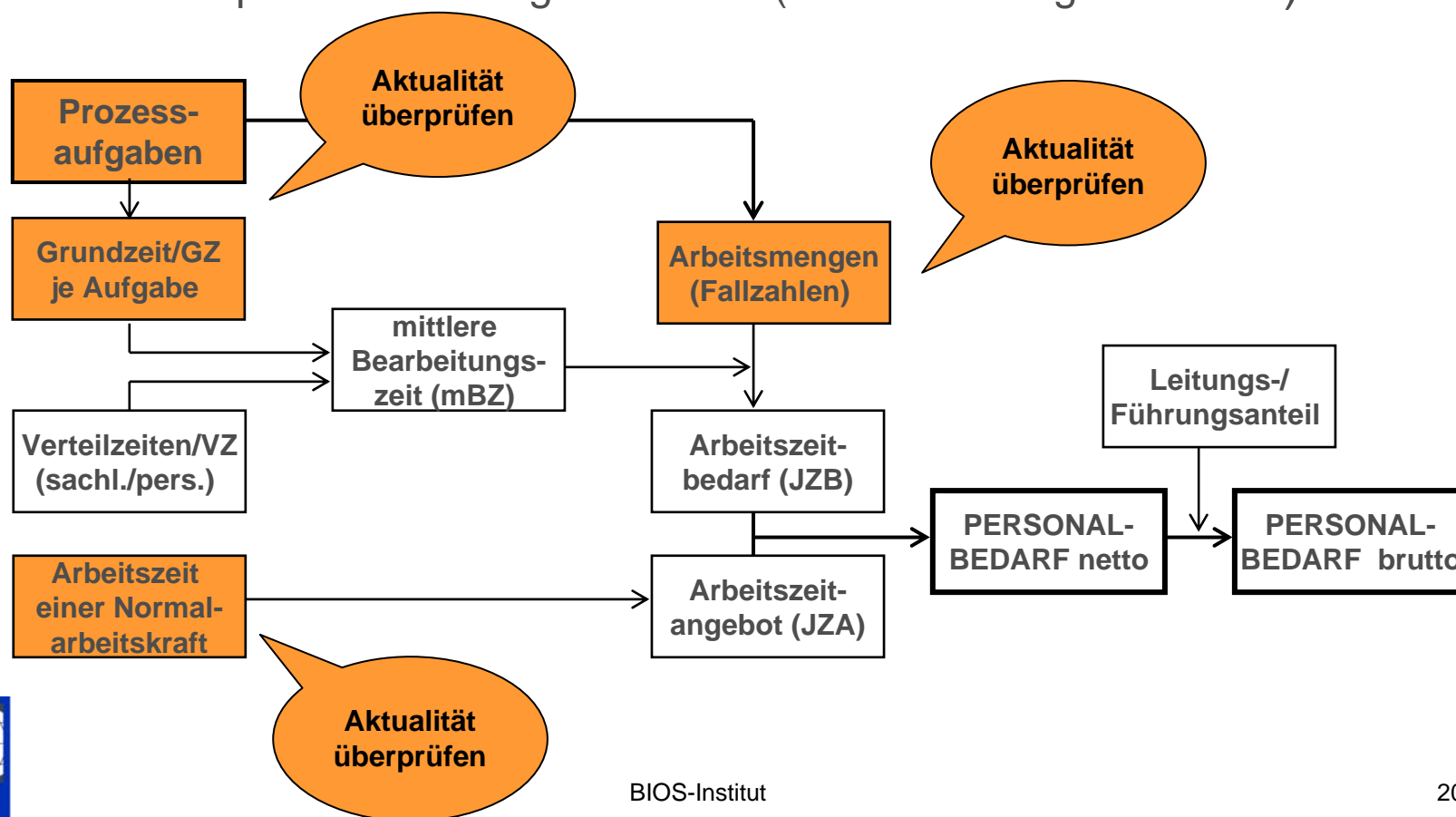
6. Folgeverfahren der PBE (1)

- Kennzeichen der Folgeverfahren sind:
 - Nutzung der Ergebnisse der PBE, die zu einem früheren Zeitpunkt in demselben Untersuchungsgebiet durchgeführt wurde (bzw. Umsetzung der Erkenntnisse aus organisatorischen Schwachstellen der vorlaufenden Personalbedarfsermittlung),
 - Überprüfung der Aktualität der Aufgabenbasis,
 - unveränderte Übernahme der mittleren Bearbeitungszeiten,
 - Fortschreibung der Arbeitsmengen (Fallzahlen Kalenderjahr) über Vollerhebung, Stichprobe oder Schätzung.



6. Folgeverfahren der PBE (2)

Prinzipiskizze der Folgeverfahren (Fortschreibungsverfahren)





7. Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung

- ... sind im Rahmen der bestehenden Vorschriften personalwirtschaftlich umzusetzen,
- ... die einen Minder- oder Mehrbedarf an Personal ausweisen, sind „Orientierungsgrößen“ für die Einbringung in den Haushalt,
- ... sind Grundlage für die Stellenplanung und
- ... sollten für weiterführende Planungen genutzt werden.



8. Information und Beteiligung

- Die von Maßnahmen der Personalbedarfsermittlung betroffenen Mitarbeiter sind rechtzeitig und umfassend zu informieren und ggfs. in das Verfahren einzuweisen.
- Die Beteiligungsrechte der Personalvertretungen nach dem Personalvertretungsgesetz bleiben unberührt.



9. Externe Unterstützung

- Die Planung und Durchführung von Personalbedarfs-ermittlungen sollte durch externe Berater mit den entsprechenden Qualifikationen unterstützt werden, soweit dies wirtschaftlich ist.
- Eine Unterstützung ist insbesondere bei der erstmaligen Durchführung sinnvoll, um das erforderliche Wissen aufzubauen.
- Die Unterstützung kann auch die Überprüfung und Verbesserung der vorhandenen Aufbauorganisation umfassen sowie die Umsetzung der PBE-Ergebnisse in weiterführende Planungen umfassen.



10. Auf ein Wort (1)

- Die Personalbedarfsermittlung birgt ohne Zweifel in sich Risiken und Chancen.
- Risiken in der Form, dass noch nicht nachgewiesene Personalüberhänge transparent gemacht werden.
- Chancen in der Form, dass Personalmehrbedarfe nachgewiesen werden können und vorhandenes Personal bedarfsgerecht verteilt werden kann.
- Dies gilt insbesondere bei Aufgabenänderungen oder Anhebung der Qualitätsstandards.



10. Auf ein Wort (2)

- Insgesamt schafft die Personalbedarfsermittlung jedoch ein Mehr an
 - Verteilungsgerechtigkeit,
 - Steuerungsmöglichkeiten und
 - Transparenz.
- Die Personalbedarfsermittlung ist ein
 - zentrales Steuerungsinstrument für die Führungskräfte und
 - Grundlage für eine wirtschaftliche und planbare Verwaltung.



Kontakt

- Bremerhavener Institut für Organisation und Software
 - An der Karlstadt 10
 - D-27568 Bremerhaven
 - T: 0471/9448-651
 - F: 0471/9448-672
 - E-Mail: postmaster@bios-bremerhaven.de
 - www.bios-bremerhaven.de